

さまざまなリスク要因を整理するとともに、その最小化にCSRがどのように機能してゆくのか。内部統制構築との関係やCSR・ISO化など国際的な制度整備の流れを踏まえながら、日本企業の向かうべき方向性を探る。

新日本インテグリアシアランス(新日本監査法人グループ常務取締役・公認会計士 大久保和孝 同執行役員 雨宮 士朗)

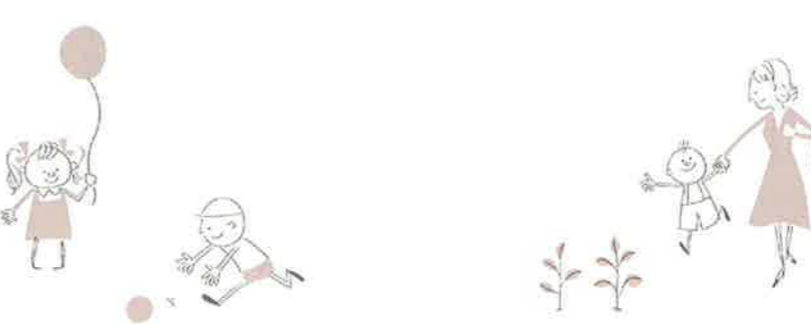
CSRを取り巻く現状 社会がどうかわるべきか

CSRとは、一般に「企業の社会的責任」と訳される。しかし、最近海外から新しい経営手法が多く引用される一方で、正しく訳されず、真意とは異なる考え方がそのまま企業経営に導入されるケースが多い。こうした「新種」の経営手法は、初めは新鮮さを覚えるが、正確な処方を行わないと徐々に組織内でアレルギー症状を起し始める。CSRについても、「企業の社会的責任」という抽象的な表現ではなく、真意を理解することが重要である。

その形成の歴史的経緯を踏まえると、CSRとは「企業と社会の関係のあり方」そのものである。1990年代に入り、行政改革や規制緩和が進められ、自由と自己責任の確立を求めた事後チェック型社会に社会構造が著しく変化していく中、企業には、変化していく社会に直面した経営の舵取りが求められ始めた。これが、まさに企業の社会的責任が問われ始めた背景である。

これを補完する形で対応できるのか、という社会からの期待に対するものである。もう一つは、企業自身が社会からの要請(企業にとっての社会的側面によるリスク)を適時的確に把握・対応できる体制を構築できているかである。

は、山積した社会的課題に対して企業がどれだけ行政セクターの機能を補完してくれるのかという、社会からの期待そのものである。そしてそこでは、「企業ができることをする」のではなく、「社会が求めていることに対して、企業は何かができるか」が重要な点となる。そのために、まずその地域が抱えている社会的な課題を体系的に整理し、その中で優先順位をつけ自社で取り組めるものを行うことが必要である。



どあるだろうか。次に、社会貢献の仕方も時代に合わせて見直さなければならぬ。これまでは、準公的機関を通じたものや、企業による個別直接的なケースが多く見受けられたが、今後はNGO(非政府機関)を通じた社会貢献についても配慮しなければならない。

事実、アジア諸国において、日本企業よりも欧米企業の社会貢献の方が貢献度が高く評価されている側面は否定できない。その主要因には、日系企業の現地NGOとのコラボレーションが必ずしも十分ではないことが挙げられる。

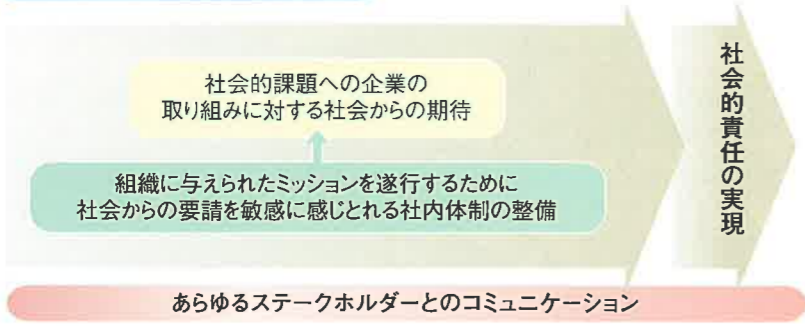
がNGOなどの反対運動に遭い、プロジェクトが遅延し、回収に支障を来す可能性が生じてくる。また、石油会社が油田開発に当たり、NGOの活動を無視したことにより大規模な反対運動を受け、パイプラインの敷設に当初の予定の2倍の工程をかけたケースもある。

る。——「コップに水が半分入っている場合にどのようにとらえるか」との問いに対して、ある人は、「半分しかない」と怒り、ある人は「まだ半分入るではないか」と期待を膨らませる。それが、CSRだ。

企業価値の向上

社会的責任の実現

図表1 CSRを取り巻く現状



CSRを本業に取り組み 社会の期待に慮る

社会からの期待に慮っていく一方で、企業が本気でCSRに取り組むには、「社会的責任」という抽象的な表現や個別的な課題に終始するのではなく、企業の抱えているリスクを体系的に整理し、事業戦略に組み込むことで真の本業を通じた取り組みとしなければならない。そのためにも、CSRへの取り組みをリスクマネジメントの一環としてとらえ、長期の視点から従来の考え方にステークホルダー的な視点を加えたりリスクマネジメント体制の構築が必要である。

この点は、英国サステナビリティ社が、昨年より全世界におけるCSRランキングのタイト「Risk & Opportunity」(和訳版は新日本インテグリアシアランスHP参照 <http://www.sai.co.jp/>)としていることからもうかがえる。同社は、CSRを次のように説明す

組織が社会的・経済的・環境的側面を調和させた経営を行い、CSRに取り組むこと(CSR活動)は、持続的成長を遂げるためにも不可欠の要件である。企業の持続的成長の実現には、本業を通じた社会貢献を前提としたうえで、相手の利益、社会との共生を図るとともに、多様化するステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、企業の社会的責任を遂行することが求められる。





リスクマネジメントと内部統制の関係

内部統制は、企業価値増大のために企業が設定した目標に対し、経営活動に携わる企業構成員（企業内で働く人々）の行動

化、規制緩和、技術革新の加速を背景に、組織の内外に起因する、企業がさらされるリスクは巨大・複雑・複合化している。企業はこれらのリスクの存在と内容を網羅的に洗い出し、組織の各層それぞれの目標遂行上障害となる脅威を評価することにより、各部署におけるリスクを

その際、社会的な影響力が大きく関心も高い企業であれば、社会の期待の度合いも高く、かつステークホルダーからのプレッシャーも強い。このため、法令遵守や環境基準を満たすだけでなく、社会的期待に耳を傾け、どの意見にどの程度応じるかの裁量範囲を経営戦略と照らし合わせ、かつ他社の取り組み程度も視野に入れつつ、経営判断する必要がある。

このプロセスを簡略化し、業界他社の横並びで付け焼き刃的な対処に終始していると、自社が抱える本質的なステークホルダーリスクを改善せずに放置してしまい、結果的に膨大なコストとブランド失墜を被る可能性が高くなるのである。

内部統制とは、経済産業省の「リスク新時代の内部統制（日本版CO-SOレポート）」によると、リスクマネジメントにおいて対応するリスクのうち、「事業活動の遂行に関連するリスク」への対応は、内部統制のプロセスの

を方向づけ、推進する仕組みのことであり、単に財務活動報告を適正に行うためだけのものではない。

その範囲は広く、採算性を勘案した事業への投資および撤退判断、資産の保全、企業構成員の横領や不法行為の防止、企業内部・外部からの情報の適時収集および開示等の企業目的を達成するための業務方針の決定や業務プロセスと手続き、個々の活動といった要素で構成される仕組みまで含まれている。

法務省の法制審議会会社法部会が2004年12月に決定した「会社法制の現代化に関する要綱案」における内部統制システム構築の基本方針については、同方針の決定を義務づけるものとされ、「内部統制構築義務」が日本企業の大多数を占める監査役設置会社まで拡大して課されることに注意しなければならない。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

CSR体制構築における国際基準の動向

ISO（国際標準化機構）のCSR規格（ISO26000）は、名称をCSRからSRに変更し、第三者認証を目的としな

中実施されるものであるとされている。また、内部統制はリスクマネジメントに含まれる概念とされており、両者は一体的に機能することで初めてその役割を最大限に果たすことが可能となる。

しかし、国内の企業では、リスクマネジメントと内部統制が一体的に機能する仕組みを構築している企業はまだ少ない。これに、内部統制自体についても問題を抱える企業が多いのが現状である。

したがって、経営者は、事業目的を達成するために欠かせない仕組みである内部統制を有効かつ効率的に構築するためにも、リスクマネジメント体制構築を通じて、内部統制の目的（事業の経営の有効性・効率性、企業の財務報告の信頼性を確保、事業経営にかかわる法規の順守）が達成できるマネジメント体制を作ることが急務になっている。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

自己宣言型の国際規格として、実務的なガイダンスを07年頃に発行する予定である。その内容には、組織が社会的責任を遂行するための方針、接近方法、問題の抽出、成果の評価、報告・コミュニケーションが記載される予定である。したがって、グローバル展開を目指している企業においては、参入障壁にならないように、このガイダンスをチェックする必要があると考えられる。

一方、CSR報告のガイドラインとして多くの企業に使われているGRI（Global Reporting Initiative）が6年版（G3）の改訂で、社会・環境・経済間の整合性をとり、企業が実施しているCSR活動が報告内容をより実際の反映できるように、その構成が変更される予定になっている。

また、英アカウンタビリティ社が公表した世界初のステークホルダー・エンゲージメント規格AA1000ESは、どんなステークホルダーが何を期待しているのかを把握し、個別の取り組みとの整合性を確認、情報発信の効果を測定するための有効な取り組みとして、ステーク



消費者の間で社会的責任を果たしている企業の商品を購入する傾向が見られる。LOHASもその一つだ。(注)LOHAS(ロハス)とは、米国の社会学者ポール・レイ氏と心理学者シェリー・アンダーソン氏が提唱した「Lifestyles Of Health And Sustainability」の頭文字をつないだ造語で、「健康や持続可能性を重視するライフスタイル」を意味している

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。

また、コンプライアンス、情報セキュリティ、危機管理などが個別課題として全社的に導入されたが、維持管理もされぬままの一過性的な取り組みであり、多忙な現場には「なぜ今」「誰にとって」という理解や納得が得られていない状況にある。





多忙な現場からよく聞かれる言葉は、「本社管理部署にやらされている」「一時的な流行」というものが多いが、これには大きな誤解がある。CSRは、ステークホルダーとの信頼関係を絶えず更新・強化・拡大していくために、各ステークホルダーへのマイナスの影響の最小化、プラスの影響の創造を阻害する要因をリスクとして認識し、分析・整理、コントロールするという意味で、長期のリスクマネジメント体制構築そのものであると言える。

CSRを長期的なリスクマネジメント体制として組織に導入するためには、経営者の強いリーダーシップと明確なコミットメントに基づくCSR戦略が経営計画に落とし込まれる必要がある。さらに、戦略を日常業務に結び付け、組織構成員の各部署が目標達成に向けた継続的な活動をする内部統制の仕組み作りが不可欠である。

戦略の失敗は、策定段階に原因はなく、組織内に説明する段階で真意が伝達できないことや、実行する段階で結果を評価する仕組みがないことが原因である場合が多い。これを解決する方

法が各部署における自主的なリスク管理のPDCAサイクルであり、この組織化・プロセス化こそ無形資産として企業価値を創造する重要な要素であると考えられる。

CSRは、ステークホルダーに関して防ぎべきリスクを積極的に予防し、企業経営にとってのマイナス（損失）を防ぐ効果としての短期的リスクマネジメントと、社会ニーズを潜在的な顧客ニーズと見立てて積極的に取り込むことで、新規事業や製品・サービスの開発、展開に生かした新たな事業付加価値の創出する長期的リスクマネジメントの二つの観点に分けて考えることができる。

これらのCSR活動を支えるためには、内部統制と一体となったリスクマネジメント体制構築が必須要件であり、CSR活動に取り組みプロセスが組織として重要である。そして、その取り組み状況をCSR報告書として各ステークホルダーに情報開示・コミュニケーションすることにより、説明責任（アカウンタビリティ）を果たしていくことが求められているのである。

図表2 CSRレポートの中でリスクマネジメントとの関連づけがあるもの

企業名	特徴
帝人	CSRマネジメント体制の中にリスクマネジメントが組み込まれている旨を説明している。内部統制におけるコンプライアンスとリスクマネジメントに関する記事を記載している。
西友	日々CSRを実践するため、企業統治の仕組みに持続可能性を組み込んでいることを明示したうえで、リスクマネジメントについて記載している。
松下電器産業	CSRへの関心の高まりから、より網羅的で横断的な漏れのない取り組みを実現する仕組みとして、2005年4月に「グローバル&グループリスクマネジメント委員会」を発足させた旨を記載している。CSR推進委員会は、自社が果たすべきCSRについて8つの要素、8つの視点から総点検を行った旨を記載している。8つの要素にはリスクマネジメントが含まれている。また、全社CSR会議では、重点取り組みテーマを定めており、その一つとして「リスクマネジメント体制の整備」が挙げられたことを報告している。
積水化学工業	「CSR経営の基盤」として、①「リスクマネジメント」②「コンプライアンス」③「情報開示と対話」を挙げている。
東芝	CSR推進委員会の下に「リスク・コンプライアンス委員会」を位置づけている。「リスク・コンプライアンス推進体制」に関して詳細を記載している。
東京リース	「東京リースグループのCSR推進体制」にて、経営監査部CSR推進室が、「リスクマネジメントシステム」を含むCSR分野を所管している旨を記載している。
オリンパス	企業が社会的責任を果たすためには、まずは経済活動を通じて付加価値を生み出さなければならないとし、コンプライアンス・情報セキュリティ・危機管理体制について記載している。
セイコーエプソン	エプソンのCSRの基盤は「信頼経営」にあるとしている。信頼経営を構成する要素の中に、「倫理・道徳」「セキュリティ」「労働安全衛生」等が含まれている。「信頼経営を実践するために」という項目の中で、リスクマネジメントに関して記載している。
新日本石油グループ	「新日本石油グループCSR委員会」の下に「コンプライアンス委員会」が位置づけられている。「コンプライアンス」という大項目の中に「危機・緊急事態対応」の詳細が記載されており、想定されるリスク例が挙げられている。
東京ガス	「東京ガスのCSR経営」という大項目の中に、リスクマネジメントに関して詳細に記載している。



ホルダー・エンゲージメントを定義づけている。その特徴として、ステークホルダーは「意見を聞いてもらう権利」を持ち、組織は「これらの意見に応える責務がある」とする点が挙げられる。また、その活動により知識レベルや正当性が高められ、対話によって確実化され、組織

の名声と倫理的地位を強化するとしていることは注目すべきである。

CSR報告書の方向性「なぜ」への説明不可欠

CSRへの関心の高まりと情報開示の流れを受けて、日本企業でもこれまで発行していた環



「環境報告書」を発行する企業は2003年度743社、04年度1000社に届く見込み(環境省)。タイトルも「環境報告書」から「社会・環境報告書」「サステナビリティ報告書」「CSR報告書」などに変わってきた

境報告書に社会的な取り組み内容を拡充、「環境・社会報告書」「サステナビリティ/CSR報告書」として発行する企業が増えた。欧米においても非財務レポートの発行部数は増加を続けている。この背景として、財務要素が経営の財務状況にもたらす影響が大きくなり、企業全体のリスク評価に役立つとともに、企業価値を高める力も持つようになってきたことが挙げられ、その重要性が着目されている。

CSR報告書を発行する初期段階の日本企業の傾向として、GRIガイドラインや業界他社の取り組み状況を比較して、網羅性重視などの視点から記載事項を決定する。しかし、多くは各種データを集計、報告書構成案を作成することで手いっぱいになってしまっている。今後の対応としては、自社のCSR戦略に基づき各施策について、なぜ取り組んでいるのかを説明でき、社内外のステークホルダーとコミュニケーションを図ることが必要になってくると思われる。

掲載事例は少ない
記載仕方に工夫も

新日本インテグリティアシュアランスが入手した05年度版CSRレポートの中で、リスクマネジメントとCSRが関連づけられて記載されている企業とその特徴は以下の通りである。

04年度版CSRレポート発行303社中、リスクマネジメントに関する方針や体制を記載した企業は67社であった。また、大部分の企業がリスクマネジメントについてはディスクロージャー誌に記載している程度の内容を形式的に記載しているだけであり、CSRとリスクマネジメントを関連づけて記載している企業は少数であった。

これは、企業が情報開示の対象として、ディスクロージャー誌は主に株主であるのに対して、CSRレポートは全ステークホルダーであるということ意識できていないことを意味する。各ステークホルダーへのコミュニケーションを図るためには、両者に記載されている内容は同様でも、記載の仕方は工夫すべきである。

長期的体制構築が不可欠
プロセス重視の仕組み作りも

CSRの推進活動について、

